

## Wider die Kompensationsstrategie – warum ein interkulturelles Audit sinnvoll ist

**Weil bei Management-Entscheidungen häufig mögliche interkulturelle Probleme nicht bedacht werden, versuchen Mitarbeiter, die Folgen zu kompensieren – oft mit mäßigem Erfolg. Ein interkulturelles Audit kann helfen.**

Interkulturelle Kompetenzentwicklung hat bei einem großen Anteil deutscher Unternehmen ihren festen Platz im Rahmen der Personalentwicklung der Mitarbeiter gefunden. Das reicht von der Vorbereitung auf Auslandsentsendungen über interkulturelle Sensibilisierungen für Mitarbeiter, die von Deutschland aus mit Kunden und Kollegen aus unterschiedlichsten Ländern zusammenarbeiten, bis zu Integrationstrainings für ausländische Kollegen, die nach Deutschland kommen, und individuellem interkulturellem Coaching. Einige wenige Unternehmen betreiben sogar systematisches interkulturelles Wissensmanagement, um die interkulturellen Erfahrungen der Mitarbeiter im Unternehmen zu nutzen und zu halten (Ang-Stein, 2015; Stengel, 2008; Schmid & Schroll-Machl, 2008).

Die Freude darüber, dass interkulturelles Lernen oft die gebührende Aufmerksamkeit in der exportorientierten deutschen Wirtschaft erfährt, sollte dennoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass im Bereich von Management-Entscheidungen oft eine Kompensationsstrategie im Umgang mit interkulturellen Problemen zu beobachten ist. Die interkulturell geschulten Mitarbeiter versuchen zu kompensieren, dass bei Management-Entscheidungen, die internationale Aktivitäten betreffen, kulturelle Faktoren ausgeblendet oder zumindest unterschätzt wurden.

### Ungehaltene nächtliche Reaktionen

Ein Beispiel: In einem deutschen Unternehmen wird entschieden, dass der deutsche IT-Bereich nicht weiter ausgebaut werden soll; daher wird ab sofort die IT-Hotline von indischen Kollegen betrieben. In der Praxis zeigt sich, dass auch Mitarbeiter IT-Probleme haben, die nicht fließend Englisch sprechen oder das Englisch von Indern am Telefon nicht verstehen. Diese Mitarbeiter rufen dann die deutsche IT-Abteilung an, die wiederum die indischen Kollegen kontaktiert, sich beschwert und den Auftrag an die Inder weiterleitet. Darüber hinaus zeigt sich, dass die

indischen Kollegen nicht so eigenständig arbeiten, wie sich das die Deutschen wünschen. Sie rufen ihre deutschen Vorgesetzten in der IT-Abteilung in Deutschland an, wenn sie ihre Kompetenzen nicht überschreiten wollen oder sich unsicher sind. Denn in Indien sind sie einen engen Kontakt und enge Führung gewohnt. Dies führt vor allem nachts zu ungehaltenen Reaktionen der Deutschen. Um diese nicht zu verärgern, rufen die Inder erst am Morgen an. Bis dahin liegt unter Umständen schon eine Beschwerde vor, warum das Problem nicht behoben wurde. Die Deutschen haben dadurch mehr zu tun, die Inder fühlen sich ungerecht behandelt. Das Management trifft also – interkulturell gesehen – eine problematische Entscheidung. Den Mitarbeitern wird suggeriert, dass sie ihre Arbeit nicht gut machen, während sie – jeder an seiner

*Dr. Stefan Schmid,  
Diplom-Psychologe,  
Interkultureller Berater & Coach in  
München,  
kontakt@stefanschmid-consult.de*



*Dr. Sylvia Schroll-Machl,  
Diplom-Psychologin,  
Diplom-Religionspädagogin, Inter-  
kulturelle Trainerin in Deggendorf,  
info@schroll-machl.de*



*Emily Slate,  
M.A. Psychologie,  
Interkultureller Coach & Trainerin in  
München,  
emily.slate@gmail.com*



## Forum



michealjung/stockphoto

Möglicher Konfliktfall: In Indien ist selbstständiges Arbeiten häufig nicht üblich

Stelle – ihr Bestes tun, die Entscheidung in die Tat umzusetzen. Sie kompensieren dabei, so gut sie können, die Schwächen der Management-Entscheidung.

Wie kommt es, dass kulturelle Faktoren trotz ihrer anerkannten Relevanz in Management-Entscheidungen nicht ausreichend Berücksichtigung finden? Natürlich kann man hier auf die Ebene der individuellen interkulturellen Kompetenz der Entscheidungsfinder verweisen und auf die hohe Komplexität von Management-Entscheidungen, die einen Transfer von interkulturellem Wissen in die konkrete Situation sehr anspruchsvoll machen. Darüber hinaus befinden sich jedoch Organisationen, ähnlich wie Individuen, auf einem bestimmten Niveau der interkulturellen Sensibilität und eröffnen beziehungsweise beschränken damit Handlungsräume für die Mitarbeiter. Das bedeutet, dass die Organisationsstruktur und -kultur (Schein & Hölscher, 2010) unbewusste Prämissen und Haltungen gegenüber Kulturunterschieden widerspiegelt.

### Interkulturelle Sensibilität stärken

Wendet man das Entwicklungsmodell der interkulturellen Sensibilität von Milton Bennett (Bennett, 2013) auf Organisationen an, so ergibt sich folgendes Bild:

- **Verleugnung** Auf dieser Stufe der interkulturellen Sensibilität wird davon ausgegangen, dass kulturelle Unterschiede für Management-Entscheidungen kaum eine Rolle spielen oder spielen dürfen. Die Grundannahme ist die einer universellen internationalen Geschäftswelt, in der die Zielsetzungen gleich sind: Gewinnmaximierung, Leistung, Wettbewerb, Kundenzufriedenheit usw. Bringen Mitarbeiter interkulturelle Probleme als Hinderungs- oder Verzögerungsgründe vor, wird dies oft als Widerstand gegen die Ziele einer Entscheidung (zum Beispiel Verlagerung von Arbeit ins Ausland) gewertet. Darauf wird mit Instrumenten des Change-Managements reagiert (Lauer, 2014; Vahs & Weiland, 2013). Die Nutzen-Argumentation und Beweggründe für die Entscheidung werden noch einmal erläutert, um die Mitarbeiter „abzuholen“. Es wird beschwichtigt, dass es normal sei, dass zu Beginn von Veränderungsprozessen Probleme und Mehrbelastungen auftreten. Das real bestehende interkulturelle Problem wird allerdings nicht bearbeitet, da es nur als Vorwand angesehen wird. Die Mitarbeiter müssen damit selbst zurechtkommen. Im vorher genannten Beispiel würde dies etwa bedeuten, dass die indischen Mitarbeiter immer wieder ausgetauscht

werden auf der Suche nach den „richtigen“ Mitarbeitern. Den Deutschen wird erklärt, dass sie eben Englisch lernen müssten – so wäre das nun mal in der internationalen Geschäftswelt.

- **Abwehr** Dominiert diese Haltung gegenüber kulturellen Phänomenen in der Organisationskultur, werden kulturelle Unterschiede durchaus wahrgenommen, die eigene, deutsche Arbeitsweise wird jedoch als überlegen eingeschätzt. Prozessorientiertes, selbstständiges Arbeiten gilt als Erfolgsmodell des Unternehmens, und seine Akzeptanz wird von allen Beteiligten, auch von den ausländischen Partnern, erwartet. Treten interkulturelle Probleme auf, wird dies als Rückständigkeit der ausländischen Partner gesehen, die entweder „entwickelt“ und geschult oder ausgetauscht werden müssen. Die Einseitigkeit der Lernprozesse kann dazu führen, dass die ausländischen Mitarbeiter damit überfordert sind, die komplette kulturelle Anpassungsleistung zu vollbringen und gleichzeitig ihre fachlichen Anforderungen souverän zu bewältigen. Außerdem besteht die Gefahr, dass die ausländischen Partner mit Widerstand auf diese einseitige Schuldzuweisung reagieren. Im Rahmen des Beispiels würde das bedeuten, dass die indischen Mitarbeiter eine Schulung in deutscher Kultur erhalten in der Hoffnung, „deutsche Mitarbeiter“ aus ihnen zu machen.
- **Minimalisierung** Kulturelle Unterschiede werden anerkannt, und der deutschen Herangehensweise wird keine Überlegenheit zugeschrieben. Allerdings wird die Bedeutung der Unterschiede als eher marginal angesehen – im Vergleich zu all den Gemeinsamkeiten. Dies kann bedeuten, dass interkulturelle Schulungen für Mitarbeiter durchaus als hilfreich angesehen werden, an der Grundkonzeption strategischer Entscheidungen oder Prozessabläufe aber nicht gerüttelt wird. Bei überbrückbaren kulturellen Problemen und einem überschaubaren

Personenkreis können Vorhaben auf diese Weise gelingen. In unserem Beispiel ist dies fraglich. Wen müsste man alles schulen? Die indischen Kollegen, die Mitarbeiter in der deutschen IT-Abteilung, alle deutschen Mitarbeiter, die Hilfe vonseiten der Hotline benötigen.

▪ **Akzeptanz** Kulturelle Unterschiede werden als logische Konsequenz von unterschiedlichen Lebensumständen und Gesellschaftssystemen anerkannt, und aufgrund der Erfahrungen in der Organisation können diese Unterschiede oft gezielt benannt werden. Allerdings fällt es noch schwer, dieses Wissen auf die Planung und Umsetzung von Entscheidungen anzuwenden. Dies führt letztlich dazu, dass man den ausländischen Kollegen vor Ort in der Interaktion mit Kunden und Lieferanten die Führung überlässt, weil ihnen darin mehr Expertise zugeschrieben wird. Übergreifende Entscheidungen und Prozesse orientierten sich entweder weiterhin an der dominanten deutschen Kultur (in der Hoffnung, dass die Probleme nicht zu groß werden), oder die Deutschen imitieren ausländisches Verhalten. In unserem Fall kann dies dazu führen, dass der deutsche IT-Chef dem indischen Teamleiter klar seine Erwartungen kommuniziert und ihm dann die Umsetzung – gern auch auf „indische“ Art und Weise – überlässt. Das Risiko eines Scheiterns ist nach wie vor groß, da die Konstruktion (Auslagerung der Hotline nach Indien) bestehen bleibt und die Verantwortung allein auf den Schultern der interkulturellen Schnittstelle, sprich dem indischen Teamleiter, liegt. Alternativ mimt der deutsche IT-Leiter einen indischen Chef und führt sehr hierarchisch – den indischen Kollegen fällt der Unterschied zu seinem Umgang mit den deutschen Kollegen auf, und sie fühlen sich diskriminiert.

▪ **Anpassung** Die Organisationskultur fördert und ermuntert die Mitarbeiter, auf allen Ebenen ein Bewusstsein für die eigenen kulturellen Präferenzen zu entwickeln und sich empathisch in die

### Prämissen für interkulturelle Management-Entscheidungen

1. *Jede internationale Aktivität stellt eine interkulturelle Aktivität dar. Es gibt kein „Low Cost Germany“. Wer möchte, dass Arbeitsprozesse genauso ablaufen wie in Deutschland, konzentriert sich am besten mit seinen Geschäftsaktivitäten auf Deutschland – oder rechnet mit einem höheren Kosten- und Zeitaufwand zur Etablierung entsprechender Prozesse und Kompetenzen.*
2. *Management-Probleme sind auch im Ausland existent. Es ist sehr wahrscheinlich, dass im Ausland neben den interkulturellen Herausforderungen die gleichen Umsetzungsprobleme auftreten wie in Deutschland. Auslandsstandorte eignen sich nicht als Projektionsfläche eigener Wünsche.*
3. *Internationale Aktivität rechnet sich nur langfristig. Anfangs ist viel Kommunikation erforderlich, umfangreicher Know-how-Transfer und Vertrauensaufbau. Eine schnelle Entlastung erfolgt durch internationales Outsourcing nicht.*
4. *Interkulturelles Lernen benötigt Zeit. Neben den fachlichen Herausforderungen ist zu beachten, dass sich das Verständnis für fremde Kulturen nicht von heute auf morgen entwickelt.*
5. *Offenheit für interkulturellen Dialog: Bereitschaft zur Akzeptanz und Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden hat auf allen Ebenen eine zentrale Bedeutung.*
6. *Reduktion interkultureller Schnittstellen: Jede interkulturelle Schnittstelle erhöht die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse. Je weniger, desto besser.*
7. *Bewusste Organisationskultur in Bezug auf kulturelle Unterschiede und Internationalisierungsstrategie(en), die diese berücksichtigen.*

fremdkulturellen Partner zu versetzen. Daher können die Folgen eigener Management-Entscheidungen in einem interkulturellen Kontext oft adäquat antizipiert werden, und es wird angestrebt, passende Vorgehensweisen gemeinsam mit den ausländischen Partnern zu entwickeln. Die Herangehensweise kann in einer „Third Culture“ münden, die weder die eine noch die andere involvierte Kultur eins zu eins repräsentiert. In dem Fallbeispiel könnte dies zu einem deutsch-indischen Hotline-Team führen, das gemeinsam die problematischen Fälle analysiert und dann akzeptable und zielführende Vorgehensweisen und eine passende Organisationsstruktur entwickelt. Der kritischen, selbstreflexiven Analyse der eigenen Organisationskultur und ihrer Präferenzen im Umgang mit kulturellen Unterschieden bei Management-Entscheidungen kommt damit eine immense Bedeutung zu. Denn sie schafft den Rahmen, innerhalb dessen die Mit-

arbeiter Management-Entscheidungen treffen und damit gleichzeitig die Organisationskultur wieder bestätigen. Die individuelle interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter stößt aber an ihre Grenzen, wenn die Organisationskultur bestimmte Lösungsvarianten nicht zulässt, auch wenn sie Erfolg versprechend wären (vgl. Schroll-Machl & Kinast, 2003).

Das IT-Fallbeispiel stellt die isolierte Betrachtung einer einzelnen Management-Entscheidung dar. Bedenkt man jedoch den Internationalisierungsgrad vieler deutscher Unternehmen, wird deutlich, dass kontinuierlich Strukturen geschaffen und verändert werden, die dem internationalen Umfeld entnommen werden und wiederum in einem internationalen Umfeld zur Anwendung kommen.

### Klassische Instrumente im Audit

Konsequenterweise ist eine systematische Analyse aller bestehenden Aktivitäten

Schroll-Machl 2009, 2016

## Forum



Ein interkulturelles Audit erleichtert die Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen

und Prozesse sinnvoll, die einen internationalen Bezug haben. Marketing, Unternehmenskommunikation, Vertrieb und Personalakquise sind aufgrund ihrer Nähe zu den Märkten (Kunden und Arbeitsmarkt) in ihrer interkulturellen Selbsterkenntnis aus praktischer Erfahrung oft am weitesten fortgeschritten und ein geeigneter Einstiegspunkt in einer Organisation. Personalentwicklung, Qualitätsverständnis und -sicherung, Entscheidungsfindung, Controlling sowie Schritt für Schritt sämtliche anderen Unternehmensbereiche sollten folgen. Bei dieser Form des interkulturellen Audits muss das Rad nicht neu erfunden werden, sondern es werden klassische Instrumente der Organisationsanalyse und -entwicklung eingesetzt.

- Interviews mit Schlüsselpersonen mithilfe der Critical-Incidents-Technik, bei der Faktoren für ein besonders effektives beziehungsweise ineffektives Verhalten bezüglich einer Arbeitstätigkeit erfasst werden, ermöglichen die Identifikation wiederkehrender Problemkonstellationen und guter Praxis. Schlüsselpersonen sind zum Beispiel Personen mit einem hohen Maß an internationaler Aktivität, Rückkehrer von Auslandsentsendungen sowie ausländische Mitarbeiter in Deutschland.
- Bei bereits vorhandenen interkulturellen Trainings können die dort bear-

beiteten Konstellationen, die nicht auf individuelle Probleme zurückgeführt werden können, ebenfalls gesammelt werden.

- Der Einsatz von Fragebogen und Checklisten erhöht die Breite der Analyse und berücksichtigt auch Mitarbeiter, die nicht im ständigen internationalen Kontakt stehen.
- In Bereichs-Workshops können die Ergebnisse aus den Interviews und Fragebogen vorgestellt und Konsequenzen abgeleitet werden.

Da es sich um das Bewusstmachen und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur handelt, muss die Unternehmensleitung kontinuierlich involviert und informiert sein, um aktiv und gezielt zu gestalten, für welche Aktivitäten sie welche Handlungsräume definiert und freigibt. So ist es für bestimmte Produkte und Weltregionen ein Wettbewerbsvorteil, als „deutsches“ Unternehmen wahrgenommen zu werden – hier gilt es, eine gute Balance zu finden zwischen Außenwirkung und interner Umsetzung im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses.

### Ende der Kompensationsstrategie

Der Entschluss zu einem solchen Auditprozess ist letztlich schon eine implizite

Entscheidung, in welche Richtung die zukünftige Organisationskultur in Bezug auf die interkulturellen Aktivitäten gehen soll. Durch die intensive Befragung und Beteiligung der Mitarbeiter signalisiert die Unternehmensleitung, dass ihr daran gelegen ist, interkulturelle Problemkonstellationen in Zukunft nicht mehr allein durch die Mitarbeiter lösen zu lassen, sondern schon im Vorfeld bei Management-Entscheidungen zu berücksichtigen und damit Abschied von der Kompensationsstrategie zu nehmen.

### Weitere Literatur

**Ang-Stein, C.** (2015). *Interkulturelles Training: Systematisierung, Analyse und Konzeption einer Weiterbildung*. Berlin: Springer.

**Bennett, M.** (2013). *Basic Concepts of Intercultural Communication* (2. Aufl.). Nicholas Brealey: London.

**Lauer, T.** (2014). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

**Schein, E. & Hölscher, I.** (2010). *Organisationskultur* (3. Aufl.). Köln: EHP.

**Schmid, S. & Schroll-Machl, S.** (2008). Warum man nicht nur aus Erfahrung klug wird: ein Praxisprojekt aus Tschechien. *Wirtschaftspsychologie* 1, 36–39.

**Schroll-Machl, S.** (2009) Wie interkulturelle Kompetenzen als Erfolgs- oder Misserfolgsfaktoren bei Internationalisierungsstrategien von Unternehmen wirken können: eine wahre Geschichte zur interkulturellen Ignoranz. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 40 (2), 166–178.

**Schroll-Machl, S. & Kinast, E.** (2003). Interkulturelle Konflikte lösen. Ansätze für ein Strategiekonzept interkulturellen Handelns in Unternehmen. *Organisationsentwicklung*, 3, 52–59.

**Stengel, V.** (2008). *Interkulturelles Lernen mit kooperativen Methoden*. München: Peter Lang.

**Vahs, D. & Weiland, A.** (2013). *Workbook Change Management: Methoden und Techniken* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.